DOI: https://doi.org/10.33216/2222-3428-2023-25-14
УДК 001.8 : 331 : 339.1

Невідома К. О., Кривуля П. В.

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ТА ВИБОРУ KPI ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ріст значущості торгівлі для занятості населення України веде до зростання необхідності ефективного управління у цій галузі. При наявності великої кількості клієнтів, конкурентів та переповнення ринку товарів та послуг керівники мають вміти працювати з персоналом торгового підприємства. Це зумовлено тим, що робітники даної сфери мають відносно більший вплив на результати діяльності підприємства, тому що від праці персоналу залежить поведінка клієнтів та обсяг виторгу. Ці обставини зумовлюють необхідність у розробці та впровадженні достатньо різноманітної системи KPI в роботі торгових підприємств як постійного процесу. Об'єктом дослідження є діяльність торговельних працівників. Предметом дослідження є ситуаційні характеристики умов та методичні засади використання ключових показників ефективності діяльності торговельних працівників. Завданням дослідження стала розробка принципової моделі підбору, аналізу і позначення ключових показників ефективності роботи торговельних працівників взагалі. У роботі було досліджено поняття «ключові показники ефективності», розглянуто показники вимірювання праці персоналу. Також була запропонована кодифікація класів показників та працівників. Крім того, було запропоновано удосконалені класифікаційні ознаки видів KPI та працівників. Створено схему аналізу ситуацій складання ключових показників ефективності. Одним з узагальнюючих висновків роботи є твердження, що KPI визначають успішність діяльності підприємства у широкому сенсі та мають охоплювати різні аспекти цієї успішності (не тільки ефективність або навіть тільки економічну ефективність), але конкретні інтерпретації цієї успішності можуть мати значною мірою різні акцентуації у різних типових завданнях торговельного персоналу. Запропонована схема аналізу ситуації для складання ключових показників ефективності, де рекомендовані показники для конкретних оцінок та працівників, має отримати більш глибоку розробку. Має бути також враховано вплив результатів праці на інші показники діяльності підприємства – цю роботу поки що тільки розпочато. Тому конкретним отриманим результатом можна вважати тільки принципову схему ситуаційної моделі, яку складають поля з індексованим контекстом макроситуацій.

Ключові слова: *торгівля, персонал, діяльність, результативність, класифікація, ключові показники ефективності, система KPI, ситуаційна модель.*

Вступ до сутності вирішуваного актуального науково-практичного завдання. Торгівля є досить старою галуззю економіки, тому й відповідно давно з'явилася професія продавця, яка надає низку послуг, що складаються з надання інформації про товар, допомоги з вибором, відповідає на питання і оформляє покупку. Але в наш час сучасна економіка і ринок вимагають контролю, високої конкурентоспроможності, фінансової та організаційної стійкості, що потребує високо розвинутих систем вимірювання затрат, – зокрема затрат праці та їхній вплив на результат. Праця у торгівлі має власну специфіку, бо товарообіг на одного працівника може набагато сильніше варіювати у різних торговельних закладах, ніж результати одного працівника в межах однієї іншої професії, тому нормування праці у торгівлі не є тривіальним завданням, в той час як результативність торговельного підприємства значною мірою залежить від зусиль працівників. Для того, щоб розібрати у значенні такої проблеми, потрібно знати наскільки об’єкт дослідження є поширеним у країні та яке місце він посідає серед працівників інших сфер діяльності (перший стовпчик рис. 1).

Аналізуючи ці данні, можна побачити що кількість підприємств з оптової та роздрібної торгівлі перевищує кількість підприємств інших видів діяльності. Це зумовлює визнання актуальним вирішення питання стимулювання, нормування та взагалі оцінювання праці торгівельних працівників. Крім того, сфера торгівлі більшою мірою використовує ручну працю, коли промисловість орієнтована на автоматизовані процеси. Враховуючи нинішній стан економіки країни (високі тарифи на комунальні послуги, нестача фінансування та робочої сили) – легше купувати товари за кордоном та перепродавати їх. Але якщо дивитися кількість найманих працівників (другий стовпчик рис. 1 за матеріалами [4]), то можна відмітити що їхня кількість переважає у сфері промисловості. Варто відмітити, що обсяг вартості товарно-матеріальних цінностей, котрі проходять через трансакції, залежить від конкретного технологічного виробництва. При цьому торгівля, хоча й має операційний цикл, але є галуззю поза сфери виробництві та орієнтована суто на товарообмін через трансакції. Тому в промисловості кількість робітників, які є відповідальними за комерційну діяльність та трансакції, значно менше, ніж у торгівлі. Але ж варіативність результативності працівників торгівлі перевищує варіативність результативності у сфері продажу виробничих підприємств, тож і їх стимулювання стає важливим.

Спеціалістів та керівників важче контролювати там, де розподіл завдань залежить не тільки від функціональності, а й від інформаційної симетрії. До того ж контролювати причини високої або низької продуктивності персоналу торгового підприємства важко через відсутність гарантії визначеної кількості угод та

Рисунок 1 – Кількість суб'єктів господарювання та кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році (за даними [4] та [5])

відсутність чіткого "розміру" договору роздрібної купівлі-продажу. Персонал за висновками роботи [29] є головним адаптаційним ресурсом – тож його значення як об'єкта управління дуже значне. Торгівлю слід вважати галуззю, для якої такий висновок не пом'якшується (як то може здаватися через більш низький рівень освіти торговельних працівників), а навпаки посилюється, оскільки торговельний персонал спроможне безпосередньо впливати на кінцеві результати комерційної взаємодії з клієнтами. Тож і варіювання значень показників недопродажу (які розглянуто у [9]) залежить безпосередньо від якості праці персоналу торговельного підприємства – виправлення ситуацій з такими втратами є вкрай ускладненим. Також вважаємо важливим враховувати виявлений у роботі [26] брак інструментів аналізу, який проявляє себе як на рівні галузі і регіону, так і на рівні організацій. Можна дійти простого висновку, що необхідно у роботі з персоналом торгового підприємства використовувати засоби аналізу та показники KPI, котрі допоможуть визначити ефективність праці працівника, але вони не розвинуті достатньо. KPI торгівельного персоналу необхідні, бо вони безсумнівно мають позитивний вплив на результативність торгового підприємства, а роль торгових підприємств та комерційної сфери взагалі набула для економіки Україні великої значущості. Але впровадження KPI згідно проведеним дослідженням для торговельного персоналу не стає простим завданням та потребує ситуаційного підходу (який має родовий зв'язок з класифікаційним підходом Г. Саймона, – у роботі керувались узагальненими засадами, що

подано у [37]), а тому у відповідності до гіпотези дослідження було поставлено та виконано завдання уточнення класифікації відповідно KPI [23] та персоналу торгового підприємства [24]. Поєднання їх у ситуаційній моделі – науково-практичне завдання, що вирішується у презентованому у статті дослідженні.

Метою дослідження є покращення прагматичного рівня засобів оцінювання персоналу торгівельного персоналу на засадах використання ситуаційного підходу. **Науково-практичним завдання** є складання ситуаційної моделі аналізу та вибору KPI персоналу торговельного підприємства, яка відповідає положенням класифікаційного підходу Г. Саймона.

Огляд джерел щодо визначення поточного стану вирішення питання. Процес продажу та обміну товарами почався давно, та відповідно, з'явилася й професія продавця, яка надає низку послуг, що складаються з надання інформації про товар, допомоги з вибором, відповідає на питання і оформляє покупку. Але в наш час сучасна економіка і ринок вимагають контролю, високої конкурентоспроможності, фінансової та організаційної стійкості, що потребує високо розвинутих систем вимірювання затрат, - зокрема затрат праці та їхній вплив на результат.

Проблему оцінювання ефективності роботи працівників шляхом розробки систем показників досліджували такі вчені як: Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [3], Т. М. Безбородова [1], Д. М. Сафина [30], К. Уолш [31], С. С. Штапаук [34], П. В. Кривуля [16], В. В. Лаврененко [17], Поль У. Ферріс, Нейл Т. Бендл, Філіпп І. Пфайфер, Девід Дж. Рейбштейн [32]. Але актуальність і аналіз вивчення показників, за допомогою яких можна оцінити продуктивність працівника вимагають уваги, глибокого вивчення і наукового розвитку. Об'єктом цього дослідження є діяльність торговельних працівників, а предметом – характеристики умов та методичні засади використання ключових показників ефективності діяльності торговельних працівників. Метою дослідження є розробка моделі підбору, аналізу і прагматичної класифікації та позначення ключових показників ефективності роботи торговельних працівників взагалі. Для досягнення мети були поставлені такі завдання: 1) розглянути сутність та можливості використання системи ключових показників ефективності для оцінки торговельних робітників; 2) звернути увагу до поняття праці та відзначити особливості праці торгових працівників, класифікувати персонал торгового підприємства; 3) визначити можливість використання окремих KPI для оцінки тих чи інших торговельних робітників.

Актуальність даного дослідження підтверджується тим, що торговельним підприємствам необхідно стежити за роботою їхнього персоналу, оскільки для стійкості і зростання треба підтримувати свій головний ресурс. Без підтримки і стимулювання буде важко утримувати клієнтів і залучати нових. Крім того, в наш час існує багато Інтернет-магазинів, яким так само важливо вміти оцінювати ефективність працівників і аналізувати їх результати. Управління бізнесом являє собою важкий процес, що вимагає прийняття вагомих управлінських рішень. Для керівника необхідно вміти залагоджувати труднощі і вчасно запобігати їх, спрямовуючи бізнес в сторону гарних можливостей.

Для стратегічного управління впровадження системи KPI має ключове значення. Key Performance Indicator (KPI) це ключовий показник результатів діяльності. Згідно до визначення Д. М. Сафінової ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI) – це набір взаємозв'язаних показників, використовуваних сучасними компаніями для ефективного управління і реалізації стратегічних і тактичних цілей організації [30, с. 6]. О. К. Клочков [6, с. 6] показав співвідношення KPI, цілей, стратегії і розуміння бізнес-процесів, місце показників KPI в структурі бізнес-процесів із застосуванням управління по цілям, з використанням принципів формування, постановки, контролю і аналізу досягнення цілей (рис. 2). З рисунка можна побачити, що для визначення KPI спочатку необхідно визначити мету. Тому можна використовувати визначення О. К. Клочкова [6, с. 7], що KPI – це система, яка використовується для досягнення головних цілей організації, наприклад, таких як залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат. Всі ці цінності сповідує загальне керівництво якістю.

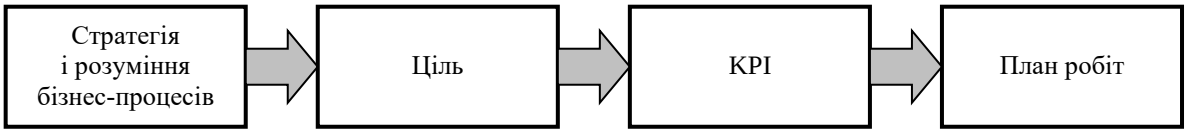

Рисунок 2 – Місце системи KPI в структурі планування бізнес-процесів

Можна виділити наступні вимоги до формулювання KPI [30, с. 8]: 1) орієнтованість на стратегічні цілі; 2) достовірність: інформація, яка використовується для обчислення KPI, повинна носити об'єктивний характер і бути повною; 3) необхідний рівень складності обчислення: обчислення KPI повинні бути зрозумілі співробітникам; 4) своєчасність: значення KPI має бути доступне в потрібнев потрібний час у відповідності з обраним періодом визначення значення KPI; 5) час відповідно до обраного періодом визначення значення KPI; 6) досяжність запланованого значення KPI; 7) контрольованість: необхідно забезпечити можливість перевірки розрахованого результату; 8) взаємопов'язаність і робота на загальний результат: KPI повинні бути розроблені таким чином, щоб не створювати конфлікти і нездорову конкуренцію в організації, співробітники повинні працювати єдиною командою, спільно на спільні цілі.

Для того, щоб зрозуміти, чому система KPI ефективна О. К. Клочков виділив наступні характеристики даної системи, які показують переваги системи і її раціональність: адресна приналежність, правильна орієнтація, забезпечення прогнозування, обмеженість, збалансованість і взаємопов'язаність, простота виміру, розумність. Такі характеристики можна пояснити наступним чином. Кожен ключовий показник ефективності закріплений за конкретним індивідуумом або групою зі сфери бізнесу, що несуть відповідальність за відповідні результати (тобто знаходиться в зоні його відповідальності). Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічним цілям, ключовим бізнес-процесів і проектів розвитку. Ключові показники ефективності кількісно оцінюють чинники, що впливають на вартість бізнесу, тобто вони є показниками, що визначають бажані майбутні результати. Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні кількох високо пріоритетних завдань, а не розсіювати їх на занадто багато предметів. KPI мають бути збалансовані і «підтримувати» один одного, а не конфліктувати. Ключові показники ефективності працюють в процесному контексті, в якому використовуються цільові і порогові значення, і користувачі повинні мати можливість час від часу кількісно оцінювати прогрес. Кожен показник повинен нести сенс і бути базою для аналізу.

Показники KPI входять до складу BSC [3], тобто так званої збалансованої системи показників (ЗСП), яка є інструментом для моніторингу досягнення цілей підприємства. Як вказували Нортон і Каплан: «Збалансована система показників (ЗСП) забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємозалежних показників» [3, с. 29]. Суть даного підходу полягає в декомпозиції стратегічних цілей, встановлення взаємозв'язків з оперативними цілями і завданнями компанії і контролі виконання таких завдань за допомогою ключових показників ефективності. Фундаментом єдиної управлінської концепції є BSC, а KPI – це лише її наслідок (без першого – друга безглуздо) [30, с. 14]. ЗСП являє собою інструмент управління підприємством на основі оцінки його ефективності по набору показників, підібраному таким чином, щоб врахувати всі існуючі з позиції реалізації стратегії аспекти діяльності [30, с. 14]. ЗСП поєднує в собі оцінну характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткострокових проектів, так і успішної довготривалої діяльності в умовах жорстокої конкуренції. Чотири складових ЗСП (фінанси, бізнес-процеси, навчання і розвиток та ринок з клієнтами) дозволяють досягти балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками. Система названа збалансованої, так як [30, с. 14]: а) її складові логічно пов'язані і дають комплексне уявлення про підприємство як економічний суб'єкт;б) вона дозволяє здійснювати моніторинг як матеріальних, так і інтелектуальних активів, таких як здатність до інноваційного розвитку; здатність утримати існуючих і залучити нових споживачів; знання і досвід персоналу; соціальний імідж підприємства;в) при її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

KPI є за своєю суттю, вимірювачами досяжності цілей, а також інструментами вимірювання ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. Для кожного завдання, що входить в стратегічну карту, визначаються свої ключові показники, якими буде вимірюватися ефективність вирішення даного завдання. При чому ЗСП акцентована на забезпечення системою показників стратегічного управління, а KPI відповідно – оперативного. Крім того, таким інструментом як KPI мають бути відбити причино-наслідкові зв'язки між цілями продуктивності і керованими чинниками продуктивності. Тільки у цьому разі KPI можуть бути використані у BSC у загальному процесі моніторингу і коригування стратегії компанії, тобто концепція ЗСП може бути реалізувана тільки шляхом грамотно і доречно складених KPI, які до того ж гармонійно пов’язані між собою.

У підсумку отримуємо наступне: компанія має розробляти дві системи показників. Одна з них відображає модель підприємства і дозволяє управляти операційною діяльністю – система KPI. Інша відображає модель стратегії і служить для управління діяльністю інвестиційної, тобто розвитком компанії – СЗП [18, с. 17]. Інвестиційну діяльність та актуальні завдання проектування інвестиційної діяльності на торгових підприємствах розглянув у своїх роботах С. С. Штапаук [33, 38]. З цього приводу можна надати зауваження, що у ході аналізу можливості розробки та впровадження систем KPI для працівників торговельних підприємств слід розрізняти працівників, які задіяні у інвестиційному процесі торговельних підприємств, та працівників, які задіяні у регулярній діяльності торговельних підприємств. Але обидві групи є працівниками, що мають певне відношення до об’єкту дослідження.

Отже, можна сказати, що ключові показники ефективності торгівельного персоналу необхідні, бо вони безсумнівно мають позитивний вплив на результативність торгового підприємства. Узагальнюючи наведені аргументи, можна зробити висновок, що KPI визначають успішність діяльності підприємства, допомагають сформувати плани, стратегії та виявити проблеми, допоки вони не привели до поганих результатів.

Основна частина. §1. Особливості торгових робітників та їх вплив на підсистеми оцінювання персоналу торгового підприємства на основі KPI. Питанням, яке розглянуто в роботі, є умови використання ключових показників ефективності для оцінювання праці торгових працівників. Метою дослідження є складання підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства, які б враховували особливості праці торгових робітників та допомагали поліпшати ефективність праці.

Значущість праці торговельних працівників велика для керівників. Особливості торгової праці вимагають особливого підходу для оцінювання праці торгового робітника. Для взаємодії з працівниками та найкращого

результату необхідно враховувати особливості конкретно кожної групи. За категоріями можна виділити персонал управління, торгово-оперативний та допоміжний персонал, що подано також у [24].

Діяльність підприємства передбачає працю з персоналом, яка націлена на покращення рівня ефективності торгових працівників. Для того, щоб оцінити діяльність продавців необхідно скласти набір показників KPI, який буде підходити конкретно до вашого бізнесу та ваших працівників. Види та класифікація KPI були розглянуті також у [23]. Тобто, в залежності від ознаки, можна оцінити різні характеристики діяльності торгових працівників.

Для того, щоб визначити яку фінансову цінність несе персонал, можна використати показник доданої вартості людського капіталу. Але цей показник має бути використаний для торгово-оперативного або допоміжного персоналу (табл. 1). Оскільки персонал управління не має прямого зв'язку з клієнтами, то визначати наскільки діяльність персоналу управління впливає на загальний фінансовий стан підприємства не має сенсу.

Інші показники, які наведені в таблиці спрямовані на торгово-оперативний та допоміжний персонал. Вони акцентують увагу на задоволеності працівників роботою, як вони відносяться до неї та чи мають бажання працювати взагалі. Ці показники розраховують за допомогою опитувань на різні теми. Наприклад, індекс задоволеності персоналу показує задоволеність продавців на рахунок їх виконуваних дій, організації праці, відносини між працівниками і начальством. Можна зрозуміти, наскільки комфортно себе почуває людина на робочому місці. Рівень залученості персоналу показує частину роботи працівника, яка стосується основного завдання підприємства.

Персонал управління, торгово-оперативний та допоміжний можна оцінити за показником лояльності та оцінки повного циклу зворотного зв'язку. Так як кожен працівник має ставитися до роботи уважно та відповідально, то показник лояльності потрібно використовувати для всіх. Погане ставлення до роботи відобразиться негативно на ефективності самих працівників. Оцінка повного циклу зворотного зв'язку являє собою оцінку ефективності працівника, засновану на думці тих, хто залежить від цієї ефективності, – начальника, підлеглого, колег по роботі, замовників, постачальників і т. д. Більшість інструментів повного циклу зворотного зв'язку також використовується співробітником для самооцінки.

Таблиця 1.

Підсистеми оцінювання торгового персоналу

KPI	Посади / професії			
	Директор	Товаро-знавець	Продавець-консультант	Пакувальник
1.1. Додана вартість людського капіталу		+	+	+
1.2. Індекс задоволеності персоналу		+	+	+
1.3. Рівень залученості персоналу		+	+	+
1.4. Показник лояльності персоналу	+	+	+	+
1.5. Коефіцієнт плинності персоналу	+	+	+	+
1.6. Оцінка повного циклу зворотного зв'язку	+	+	+	+

Коефіцієнт плинності персоналу показує як довго люди працюють на підприємстві, наскільки часто відбуваються зміна робітників. Постійно змінювати робочий персонал торговому підприємству не вигідно як в фінансовому плані, так і в плані взаємин з персоналом. Краще мати справу з перевіреними людьми, які працюють довго і є впевненість що ця людина не підведе та не обдурить.

Отже, можна дійти висновку, що показники KPI не варто використовувати до усього персоналу одразу. Так само не кожен працівник може бути оцінений будь-яким показником. Врахування категорій персоналу, діяльності працівників та відповідних ознак показників KPI допоможе оцінити ефективність праці. Складання підсистем оцінювання персоналу покаже відповідність між цими елементами та забезпечить стабільну оцінку діяльності персоналу.

§2. Класифікація KPI з метою оцінювання праці працівників торгівлі. Оскільки проблемою, розв'язанню якої присвячена робота, є розробка моделі підбору, аналізу і позначення ключових показників ефективності роботи торговельних працівників взагалі, а метою дослідження є визначення класифікації показників та категорії торгівельного персоналу, які б враховувала особливості праці торгових робітників та забезпечувала складання моделі оцінюванні праці на основі KPI (ключових показників результативності), то обов'язковим завданням та етапом дослідження має бути встановлення систематизації саме показників KPI, які належать до множини показників, що можуть бути використаними у оцінюванні праці працівників торгівлі. У дослідженні встановлено, що KPI це система показників, яка визначає ефективність, продуктивність і результативність торгового підприємства. Але підприємства мають кілька функцій, своєрідних властивостей напрямків діяльності, серед яких і фінансовий напрямок, організаційне і торгове. Відповідно, всі напрямки можна оцінювати окремо та й вивести загальну картину, тому загальна множина показників має підмножини та базові й похідні множини. Систематизацію такої множини можна виконати різними шляхами, але найбільш поширені у

науці є типологія та класифікація, причому типологією можна вважати прагматично достатню систематизацію, яка не є достатньо чіткою та повною, щоб її можна було визнати класифікацією. Тож слід намагатися визначити систематизацію саме у формі класифікації, а встановити типологію як достатній результат можна лише у ході дослідження під впливом обмежуючих чинників.

Сучасний ріст значущості торгівлі для занятості населення України веде до зростання необхідності ефективного управління. При наявності великої кількості клієнтів, конкурентів та переповнення ринку товарів та послуг керівники повинні вміти працювати з персоналом торгового підприємства. Це зумовлено тим, що робітники цієї сфери мають значний вплив на результати діяльності підприємства, тому що від праці персоналу залежить поведінка клієнтів. Ці обставини зумовлюють необхідність в особливому підході щодо оцінювання праці торгових робітників. Потрібно враховувати поведінку, становище, відношення до роботи кожного працівника окремо, оскільки відношення торгового працівника прямо впливає на його результативність. Такий підхід має враховувати ситуаційні чинники та спиратися не на універсальні рекомендації, а ті, що є влучними для окремої ситуації, як це показано у працях, наприклад [35]. Задля цього можна виділити чотири ознаки KPI та класифікувати за ними всю множину ключових показників оцінювання результатів роботи (рис. 3).

За можливістю кількісного вимірювання виділяють: кількісні (А) та якісні (В), тобто ті, що об'єктивно оцінюють кількісно виражені результати за допомогою різних вимірників, наприклад, грошей, обсягу продукції, часу, кількості людей, машин, відсотків, тощо, та ті, що представлені у вигляді балів або рейтингу результатів діяльності організації.

За часом вимірювання виділяють: запізнілі (А) та випереджаючі (оперативні) (В): перші розраховані за підсумками роботи за певний досить тривалий період, є незворотними, наприклад, вартість підприємства, чистий прибуток, виручка; випереджаючі (оперативні) показують проміжні результати роботи за відносно короткий період часу, як то обсяг продажів, середній час виконання замовлення, розмір клієнтської бази, інтенсивність і обсяг реклами.

За відношенням до конкретної людини: індивідуальні (А) та групові (В). Індивідуальні показники враховують особисту результативність та ефективність кожного працівника, ті показники на які конкретний працівник може вплинути, шляхом застосування розумових і (або) фізичних зусиль і за які він несе персональну відповідальність. Групові показники характеризують загальні для підрозділу (групи, організації в цілому) результати, які залежать від групових зусиль.

За змістом KPI діляться на фінансові (А) та не фінансові (В). Фінансові показники оцінюють, наприклад, виручку, чистий прибуток, рентабельність, оборотність (активів, запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості та ін.). Нефінансові показники оцінюють такі результати діяльності організації (підрозділу, співробітника): обсяг продажів в натуральному вираженні, частка ринку, конкурентні переваги, задоволення клієнтів, час виконання замовлення.

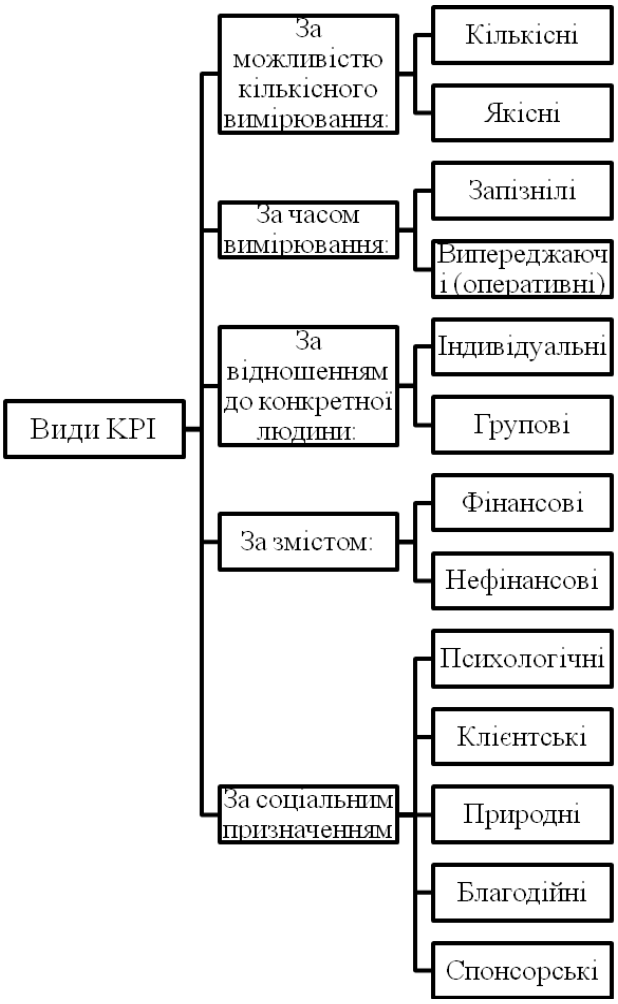

Рисунок 3 – Види KPI для торгівлі

За соціальним призначенням ключові показники ефективності можна поділити на: психологічні (А) (оцінюють психологічний, мотиваційний, моральний стан робітників), клієнтські (В) (аналізують взаємодію з клієнтами, рівень довіри, якість додаткових послуг для пільгових клієнтів), природні (С) (показують позитивний \ негативний вплив підприємства на середовище), благодійні (D) (якщо підприємство займається благодійністю: допомагають оцінити вплив на об’єкт, ефективність від благодійної діяльності), спонсорські (Е) (у випадку великого бізнесу, наприклад, який спонсує якийсь об’єкт: це може буди навчальний заклад, який випускає спеціалістів торгового напрямку, та спонсор покращує умови навчання, а випускники мають можливість практикуватись та працювати у спонсора (мають гарантоване місце працевлаштування)).

Показана та розібрана класифікація була створена на підставі запропонованої класифікації Д. М. Сафіної [30]. З восьми показників було сформовано чотири головних класифікаційних ознаки, створивши паралельну (фасетну) класифікацію. Далі було створено ще одну ознаку, за допомогою якої показники KPI можуть вимірювати соціальний вплив торгового підприємства на середовище. Отже, оскільки значущість праці

торговельних працівників велика для керівників та її особливості вимагають особливого підходу для її оцінювання, то для взаємодії з працівниками та найкращого результату необхідно враховувати особливості кожної конкретної групи працівників та ситуаційно її оцінювати.

§3. Класифікація персоналу торгового підприємства з метою оцінювання праці працівників торгівлі на основі KPI. Проблемою, розв'язанню якої присвячена робота, є розробка моделі підбору, аналізу і позначення ключових показників ефективності роботи торговельних працівників взагалі. Метою дослідження є визначення класифікації категорії торгівельного персоналу, яка б враховувала особливості праці торгових робітників та забезпечувала складання моделі оцінюванні праці на основі KPI (ключових показників результативності).

Те зростання значущості торгівлі, яке відбувалось для занятості населення України, веде до зростання необхідності ефективного управління персоналом торгівельних підприємств. При наявності великої кількості клієнтів, конкурентів та переповнення ринку товарів та послуг керівники повинні вміти працювати з персоналом торгового підприємства. Це зумовлено тим, що робітники цієї сфери мають значний вплив на результати діяльності підприємства, тому що від праці персоналу залежить поведінка клієнтів. Ці обставини зумовлюють необхідність в особливому підході щодо оцінювання праці торгових робітників. Потрібно враховувати поведінку, становище, відношення до роботи кожного працівника окремо, оскільки відношення торгового працівника прямо впливає на його результативність. Такий підхід має враховувати ситуаційні чинники та спиратися не на універсальні рекомендації, а ті, що є влучними для окремої ситуації, як це показано у працях, наприклад [35, 36].

Менеджмент організації торгівлі, або торговий менеджмент, являє собою процес управління всіма основними аспектами діяльності торгового підприємства. Його покликано формувати найбільш раціональні управлінські рішення з питань розвитку конкретного торгового підприємства, координувати різні напрямки його діяльності та забезпечувати високу ефективність кінцевих результатів цієї діяльності. Т. В. Мазанкова у своїй праці [19] визначає особливості торгівлі, котрі обумовлюють специфічні особливості праці в торгівлі. Слід зауважити, що праця в сфері торгівлі вимагає від людини терпіння, стресостійкості та вміння знаходити підхід до різних людей. Також необхідно мати витримку до фізичного та психічного напруження, котре виникає після тривалого, одноманітного, фіксованого положення тіла: стоячи і сидячи з потрібністю у великій уважності водночас.

Основною метою торгового менеджменту є забезпечення високих темпів розвитку торгового підприємства в стратегічній перспективі і зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку [1, с. 14]. Торговий менеджмент управляє діяльністю торгового підприємства. Крім того, цей процес передбачає працю з персоналом, яка націлена на покращення рівня ефективності торгових працівників. Це допоможе підвищити результат діяльності торгового підприємства.

Менеджерам магазину необхідно контролювати витрати, тому вони обережно підходять до питань підвищення заробітної плати. Менеджери відповідають перш за все за обсяг продажів і прибуток магазину, а досягнуті ними показники є основними критеріями оцінки роботи керуючих. Згідно за М. Леви та Б. А. Вейтцем [18, с.300] у великих торгових мережах керівники магазинів працюють спільно з регіональними менеджерами, адаптуючи асортимент товарів для потреб місцевого ринку. Крім того, більшість менеджерів відповідають за закупівлі товарів місцевих виробників. У випадку, коли регіональне та місцеве виробництво розвинуто та воно має попит серед населення, реалізовувати його вигідно і як для торгового підприємства, так і для виробництва. Тому, хоча поняття персоналу торгового підприємства характеризується чисельністю і складом зайнятих працівників, як ы для інших підприємств, але питома вага працівників, які пов'язані з виконанням комерційних та управлінських функцій значно більша. З метою ефективного управління процесом формування та використання персоналу на підприємствах торгівлі застосовується класифікація працівників за основними ознаками, які розглянуто за класифікацією роботи Т. М. Безбородової [1, с. 252], яку удосконалено та подано у доповненому але більш компактному вигляді (рис. 4).

Цю класифікацію складено та доповнено у ході дослідження на основі розкриття класифікації, яку запропонувала Т. М. Безбородова [1, с. 252]. Було об'єднано категорії, змінено їх зміст та створено клас, за яким було визначено працівників за особистими якостями. Такі зміни маємо стисло прокоментувати, щоб довести доцільність такого вдосконалення класифікації персоналу торгового підприємства.

Торгові працівники – це окрім інших здібностей до виконання функціональних обов'язків ще й «засіб» комунікації, який має володіти воістину унікальним потенціалом. Вони створюють і передають повідомлення, призначені для кожного конкретного покупця, оцінюють реакцію людини і «з льоту», в ході бесіди вносять корективи в презентацію товару [18, с. 366]. Від вміння спілкуватися, переконувати, тактовно натякати, наполягати залежить лояльність покупців. Також відіграє роль комунікація між людьми, оскільки вона забезпечує передання та сприйняття інформації, тому рівень комунікації повинен бути високим. Таким чином особисті властивості працівника відіграють значну роль у результативності його праці.

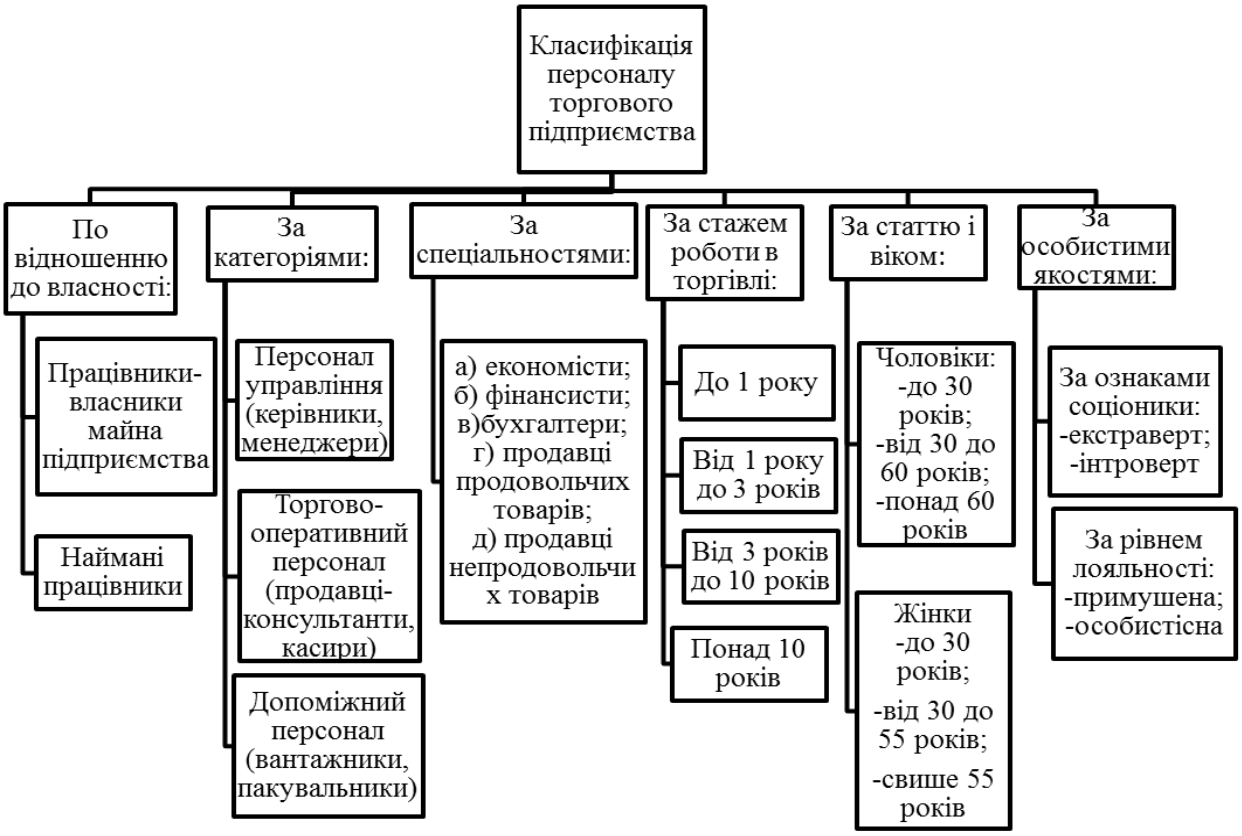

Рисунок 4 - Система класифікації персоналу торгового підприємства

Продавців називають також торговими консультантами або помічниками зі збуту, що служить ще одною ознакою бажання надати особливого статусу та важливості функції продажу, та дозволяє уникнути негативного враження, яке іноді виникає при згадці слів «торговий працівник», бо торговий консультант – це людина, що використовує свій досвід і знання, щоб допомогти покупцям.

Отже, значущість праці торговельних працівників велика для керівників. Особливості торгової праці вимагають особливого підходу для оцінювання їхньої праці. Удосконалена класифікація працівників торгової сфери показує, що для взаємодії з працівниками та найкращого результату необхідно враховувати особливості конкретно кожної групи та тому було запропоновано добавити ознаку особистісними якостей. У роботі визначено, що цю ознаку необхідно використовувати сполучено з іншими класифікаційними ознаками, оскільки за синтаксичним змістом класифікація відноситься до типу фасетних, та тому що за прагматичним змістом цієї ознаки від неї залежить поведінка людей, тобто можна заздалегідь зрозуміти як буде працівник себе поводитися у колективі та ставитися до роботи та клієнтів.

§4. Принципова ситуаційна схема-таблиця підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства як поєднання класифікації торгового персоналу та класифікації KPI. Спеціалістів та керівників на підприємстві важче контролювати, якщо розподіл завдань залежить більшою мірою не від функціональності, а від зони відповідальності, а через це є пов’язаним з більшою інформаційною асиметрією. Це цілком стосується підприємств торгівлі, зокрема рітейлу. Контролювати причини високої або низької продуктивності персоналу торгового підприємства важко через відсутність впевненості у кількості угод та відсутність чіткого "розміру" сподіваної трансакції роздрібної купівлі-продажу. Можна дійти простого висновку, що необхідно у роботі з персоналом торгового підприємства використовувати нові засоби аналізу та розробляти ситуаційно доречні системи показників KPI, котрі допоможуть визначити ефективність праці працівника. Крім того, роль торгових підприємств та комерційної сфери взагалі набула для економіки Україні великої значущості. Але впровадження KPI згідно проведеним дослідженням для торговельного персоналу не стає простим завданням та потребує саме ситуаційного підходу (який походить від класифікаційного підходу Г. Саймона, – у роботі керуємось засадами які узагальнено у [14] та [37], розвинуто у [13], конкретизовано у [2], [15] та [36]), а тому у відповідності до гіпотези дослідження було уточнено класифікації відповідно KPI та персоналу торгового підприємства. Наступний крок дослідження, який подано у статті, – це поєднання двох розроблених класифікацій у принциповій схемі ситуаційної моделі.

У роботі було показано складену класифікацію, яку було створено головним чином на базі існуючих класифікацій, але її удосконалення подовжено та за існуючими джерелами було узагальнено чотири головних класифікаційних ознаки, які утворили паралельну класифікацію, та було надано кодифікацію класів, що доречно для паралельної (фасетної) класифікації (рис. 3). Також було запропоновано використання у класифікації ще однієї ознаки, за допомогою якої показники KPI можуть вимірювати соціальний вплив торгового підприємства

на середовище. Таким чином можна виділити чотири ознаки KPI та класифікувати за ними всю множину ключових показників оцінювання результатів роботи: 1) *за можливістю кількісного вимірювання*: кількісні (A) та якісні (B); 2) *за часом вимірювання*: за фактом поточні (A), за фактом оперативні (B), випереджаючі оперативні та поточні (C), прогнозні (D); 3) *за відношенням до конкретної людини*: індивідуальні (A) та групові (B); 4) *за змістом* KPI поділяємо на фінансові (A) та організаційні (B); 5) *за соціальним призначенням* ключові показники ефективності можна поділити на: *психологічні* (A), *клієнтські* (B), *природні* (C), *благодійні* (D), *спонсорські* (E). З подібним кодифікуванням було створено також класифікацію персоналу торгового підприємства, яку подано на рис. 4. У подальшому припускаємо використовувати кодифікацію класів персоналу торгового підприємства за ознаками економічних відносин, наприклад: працівники-власники майна (A), наймані молоді працівники (B), працівники зі стажем роботи від 3 років до 10 (C).

Працівники – важлива і ключова частина забезпечення досягнення будь-якої економічної мети, виконання будь-якого господарського процесу. Але для того, щоб працівники прагнули до чогось їм потрібно розуміти і знати до чого вони йдуть і що це їм дасть у майбутньому. Коли цього немає і інформація приховується від робочого персоналу це дає поганий результат у вигляді небажання, відмови і неприйняття роботи, скандалів і звільнень. Але відкриті (прозорі) системи показників мають на увазі відкритість для всіх категорій персоналу підприємства, що сприятливо впливає на нього.

На рис. 5 подано пропоновану схему-таблицю підсистем оцінювання персоналу, котра показує кодифікацію класів KPI та робітників торгового підприємства, входження конкретних показників до оцінювання відповідних працівників.

Класифікація персоналу / Класифікація KPI	$A_1A_2A_3A_4A_5$	$A_1A_2A_3A_4B_5$	…	$B_1C_2D_3B_4B_5$
$A_1A_2A_3A_4A_5$			…	
$A_1A_2A_3A_4B_5$			…	
…	…	…	…	
$B_1B_2B_3B_4E_5$			…	

Рисунок 5 – Принципова ситуаційна схема-таблиця підсистем оцінювання

Діяльність як продавців, так і менеджерів має бути оцінена показниками, котрі дозволяють зрозуміти ситуаційні параметри її стимулювання: наскільки людина відповідальна, зацікавлена та продуктивна, чи прагне вона до покращення свого робочого місця, часу, підвищення заробітної плати, та чи є в неї стимули та зацікавленість у роботі та наявність або прагнення до виконання якоїсь спільної або особистої мети. Крім того, що система має бути ситуаційною, але її розробка має підходити конкретно до конкретного підприємства та специфіки комерційних операцій бізнесу, тобто у дослідницькому сенсі це ситуаційна модель двох порядків, розробити яку у повному обсягу мабуть поки ще неможливо, але можна розробити засади, які дозволять формувати ситуаційну модель ніжнього рівня.

§5. Загальна схема складання ключових показників ефективності діяльності працівників галузі торгівлі. Питанням, яке розглянуто в роботі, є умови використання ключових показників ефективності для оцінювання праці торгових працівників. Цільовим спрямуванням дослідження є складання підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства, які б враховували особливості праці торгових робітників та допомагали поліпшати ефективність праці. Оскільки гіпотезою роботи є використання класифікаційного підходу за Г. Саймоном шляхом побудови ієрархічної моделі за процедурою, яку подано у [2], то важливим перспективним напрямом дослідження має стати розробка рекомендацій також і для наповнення цієї моделі конкретними вже існуючими та розроблюваними KPI. Без сумніву у таких розробках також має проявити себе системний підхід взагалі та класифікаційний підхід за Саймоном також, тому звернемось до підходу виявлення Підсистем оцінювання персоналу торгівельного підприємства показниками KPI.

Для оцінки праці, наприклад, продавця-консультанта необхідно фіксувати та слідкувати за його роботою. Наприклад, у супермаркетах, існує багато різних відділів та вони мають різні назви, в залежності від асортименту. Це може бути бакалія,молочний, ковбасно-м'ясний, овочевий, фруктовий, кондитерський, соки і води, рибний, товари для дому та відпочинку (посуд, мангали, шампура, вугілля, серветки, туалетний папір, і. т. п.). На кожний відділ ставлять одного або декілька працівників, які працюють лише на цьому відділі. За допомогою цього легко слідкувати хто і як працює. Можна визначати, скільки продукції продано на конкретному відділі за час зміни конкретного працівника, а конкретніше – обсяг виконаної роботи за одиницю часу. Також можна визначити денну норму вироблення робочої групи склавши всю суму проданих товарів з усіх відділів за конкретний час.

Д. А. Кобцева [7], вивчаючи модель «3Е» (рис. 6) вказує, що для того щоб можна було використовувати окремі оцінки не тільки ефективності, але ще й економічності і ефектності, потрібно навчиться ділити за елементами не тільки ресурси і продукти, а й цілі. Усі елементи цієї моделі мають відноситися до категорії результативності, яка оцінює діяльність торгових працівників та представлена показниками KPI.

Для оцінювання діяльності потрібно враховувати як трансформацію дій у результат, так і ціль цієї трансформації. Тобто під ефективністю діяльності потрібно розуміти такий вид результативності, котрий зіставляє та порівнює результати трансформаційного процесу та використані ресурси. Ефектність, у свою чергу, являє собою такий вид результативності, котрий порівнює цілі трансформації та отримані результати у ході цієї трансформації, тобто оцінює відповідність продукту до цілей та доцільність отримання даного продукту.

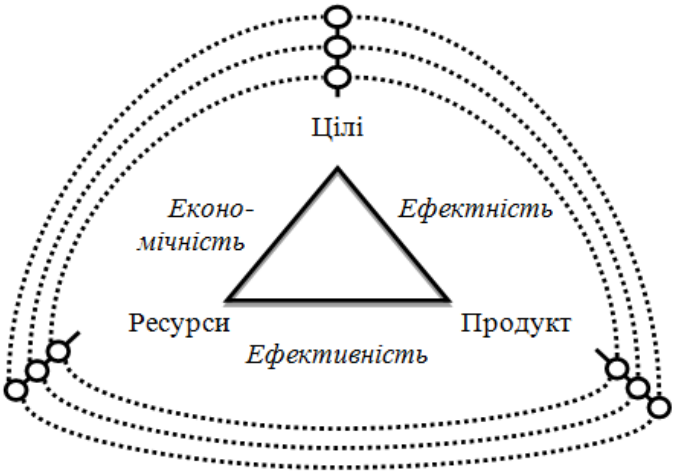

Рисунок 6 – Модель трьох підкатегорій результативності з виділенням елементів порівнюваних множин та елементів порівняння за Д. А. Кобцевою

Для того, щоб оцінити ефективність використовують парадигми розрахунка, які завдають три загальні концептуальні формули ефективності: {результати діяльності} поділити на {затрати}, {результати діяльності} мінус {затрати} (це «ефект», але також у багатьох авторів і «ефективність» як більш широка за значенням категорія), {ефект} поділити на {затрати}. Кожна з таких концептуальних формул показує оцінку ефективності також і торгового підприємства, але звісно через конкретні ефекти, котрі можуть характеризувати окремо фінанси, успішність у використанні окремих елементів ресурсного забезпечення або вкладення ресурсів у нові об'єкти. Так само до фінансових показників можна віднести виручку від продажів, валовий прибуток, чистий прибуток за допомогою обліку прибутку і витрат. Аналізуючи виконану працю персоналу або спостерігаючи за поведінкою працівників можна зрозуміти наскільки персонал продуктивний, дружелюбний, відповідальний та зацікавлений у свої роботі. Виконуючи свою роботу продавець або касир контактує з великою кількістю клієнтів, його головним завданням є продати продукцію. Кожний працівник при бажанні може гарно поводитися з клієнтами, намагатися продати більше продукції ніж, наприклад, учора. Також зі сторони керівництва обов'язково має бути гарне ставлення до робочого персоналу. Менеджер, який прагне до росту бізнесу, повинен налагоджувати та підтримувати атмосферу в колективі. Це допоможе знизити ризик високого показника плинності персоналу та мати персонал, який зацікавлений у своїй роботі за задоволений процесом.

Забезпечення високих темпів розвитку торгового підприємства в стратегічній перспективі і зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку є важливими аспектами діяльності підприємства. Для того, щоб оцінити діяльність продавців необхідно скласти набір показників KPI, який буде підходити до конкретно бізнесу та працівників. Види та класифікація KPI було розглянуто у роботах [22-28], але слід також розуміти, що важко скласти наскрізні KPI – їх скоріше треба складати за елементами (як принципово показано на рис. 6), а тому слід враховувати специфіку елементів та неможна використовувати універсальні KPI для будь якого елементу порівнюваних множин та елементів порівняння. Тобто, вбачаємо, що у залежності від ознаки, можна оцінити різні характеристики діяльності торгових працівників та запропоновувати їх як більш чи менш ситуаційно адекватні а поза рефлексивної оцінки показниками адекватності самих показників їх використання не є прагматичним.

Згідно до плану дослідження було проаналізовано умови розробки та застосування показників, які варто вимірювати коли потрібно оцінити роботу персоналу. У разі торгового підприємства важливо знати, як сильно працівникам подобається їхня робота, як вони ставляться до неї, адже в торговому підприємстві основний обов'язок – обслуговувати клієнтів. При поганому ставленні до роботи все невдоволення буде направлено в сторону клієнта, а це веде до поганих наслідків. Проводити подібні практичні дослідження з персоналом вкрай корисно, бо взаємовідносини між людьми відіграють велику роль у сфері сервісу. Без підтримки, розуміння і відкритість побудувати здорові відносини неможливо. До того ж керівництво буде знати і розуміти настрій персоналу і буде намагатися його поліпшити і підтримувати. І хоча можна перелічи ще певну кількість параметрів стану організаційної поведінки та організаційної культури, але всі вони мають позитивно впливати на ключові показники господарської діяльності організації, тобто слід розуміти та пам'ятати, що всі ключові показники не є окремими ланками мозаїчного уявлення про стан процесу та результатів діяльності, а складають певну ієрархічну систему, у якій різні показники займають функціональні або рангові позиції один до одного. Крім показників ефективності слід враховувати й показники економічної безпеки, які також належать до такої ієрархічної побудови (як це показано у [10]), та окремі працівники мають розуміти яке місце їхня праця займає у загальному бізнес-процесі, а показники оцінювання їхньої праці як впливають на показники інших ланок та загальні

результати діяльності (що має забезпечувати конвенціальність у колективі, про яку зазначено у [11], та яка є однією з умов дієвої кооперації, як і корпоративна ідентичність, розподіл обов'язків, ефективне делегування, та інші характеристики колективу, роль яких розуміють набагато краще, ніж ситуаційність та конвенційність роботи працівників).

За результатами дослідження було складено схему, яку подано на рис. 7. Н цьому рисунку можна побачити схему складання ключових показників ефективності працівників торгівельного підприємства у її робочому варіанті, який маємо у подальшому удосконалювати. На схемі можна побачити результат діяльності персоналу та чинники затрат на цю діяльність. Підібрані конкретні показники KPI, котрі допомагають виміряти ефективність результату діяльності. Також були розглянуті впливи результату діяльності працівників на різні показники підприємства.

Результат діяльності	Затрати на діяльність	Персонал	Показник KPI	Вплив результату
Дохід на одного співробітника	Витрати оплату праці	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Додана вартість людського капіталу	Впливає на результати діяльності підприємства та на мотивацію робітників.
Результат діяльності в залежності від рівня задоволеності працівника	Витрати на використання персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Індекс задоволеності персоналу	Впливає на клієнтів, на настрій колективу, на фінансові показники підприємства
Високий рівень залученості, котрий призводить до максимальної результативності.	Витрати на персонал, оплату праці, на розвиток персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Рівень залученості персоналу	Має вплив на клієнтів, ефективність та успішність праці колективу та підприємства
Відданість робітників, залучення клієнтів через персонал,	Витрати на персонал, оплату праці, на розвиток персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Показник лояльності персоналу	Впливає на результати діяльності працівника, на плинність персоналу
Кількість звільненого персоналу та персоналу, який є постійним.	Витрати на підбір та найм персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Коефіцієнт плинності персоналу	Впливає на плинність персоналу, на витрати на підбір та найм персоналу, на розвиток
Ефективність окремо взятого працівника	Витрати часу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Оцінка певного циклу зворотного зв'язку	Впливає на ефективність усього персоналу, на рівень залучення та лояльності.

Рисунок 7 – Загальна схема аналізу обставин складання ключових показників ефективності для торгівельного персоналу

Ця схема показує залежність результативності та успішності підприємства від ефективності праці персоналу торгового підприємства. Можна відмітити, що персонал відіграє значну роль та має великий вплив також на клієнтів.

Висновки та шляхи подальшого дослідження. Отже, за результатами дослідження можна дійти висновку, що ключові показники ефективності не просто необхідні, але й мають бути адекватними конкретним класам ситуацій (так званим макроситуаціям), хоча й розробляти абсолютно унікальні ситуації для безлічі мінливих ситуацій (так званих мікроситуацій). Такі прагматичні показники оцінювання не тільки відбивають результативність, а й мають позитивний вплив на цю ж саму результативність торгового підприємства. Узагальнюючи питання місця показників у загальній системі показників підприємства, можна зробити висновок, що KPI визначають успішність діяльності підприємства у широкому сенсі та мають охоплювати різні аспекти цієї успішності (не тільки ефективність або навіть тільки економічну ефективність), допомагають сформувати плани, стратегії та виявити проблеми, допоки вони не привели до поганих результатів.

Система KPI авжеж має свої переваги та недоліки. Запровадження цієї системи підвищує ефективність працівників, допомагає правильно розподілити навантаження та обов'язки. За неправильного вибору критеріїв може демотивувати співробітників. У роботі в результаті проведеного аналізу виявлені та розібрані засади утворення показників KPI, які роблять зрозумілими існуючі у практиці показники: додана вартість людського капіталу, індекс задоволеності персоналу, рівень залучення персоналу, показник лояльності персоналу,

коефіцієнт плинності персоналу, оцінка певного циклу зворотного зв'язку. Але такі засади дають можливість зрозуміти, що існуючі показники – не повна множина прагматичних та більш адекватних у певних умовах KPI.

Розбір ситуаційного підходу показав, що його використання допоможе покращити відносини курівника з персоналом шляхом установлення більш зрозумілих засад для розуміння того що вважається доречним, позитивним, отримує винагороду, та має допомогти знизить вплив ситуацій, що виникають у ході діяльності підприємства (плинність персоналу, можливі суперечки та обурення, несподівані зовнішні зміни). Але для цього необхідно мати знання та бажання завжди чомусь навчатись та вміти змінювати ситуаційну модель, бо хоча вона й враховує множину актуальних ситуацій (та завдяки цьому може використовуватися довгий строк), але актуальність ситуацій а їхніх параметрів може змінюватися як система макроситуацій. Тож користувач ситуаційної моделі має перевіряти її саму та її складові рекомендації. Крім того, той, хто використовує ситуаційну модель має бути професійно обізнаним, вміти використовувати різний інструментарій, бо йому доведеться використовувати різні методи, заходи, стилі керівництва, щоб повноцінно діяли рекомендації ситуаційної моделі. Крім того, ситуаційний підхід не є простим набором універсальних рекомендацій, це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. Його використання може бути креативним та надавати оригінальні результати завдяки врахуванню унікального опиту розробників. Але ж таки це не суто мистецтво, а методологічний підхід, та його застосування має відповідати певним вимогам. До того ж вважаємо перспективним напрямом досліджень виявлення впливу когнітивних ризиків – абераційних, комунікаційно-наведених, консолідаційно-наведених – на процес конкретного наповнення ситуаційної моделі. Прикладом досвіду таких досліджень може бути робота [12].

Запропонована схема аналізу ситуації для складання ключових показників ефективності, де рекомендовані показники для конкретних оцінок та працівників, має отримати більш глибоку розробку. Має бути також враховано вплив результатів праці на інші показники діяльності підприємства – цю роботу поки що тільки розпочато. Тому конкретним отриманим результатом можна вважати тільки принципову схему ситуаційної моделі, яку складають поля з індексованим контекстом макроситуацій. Всі інші етапи роботи ще мають бути виконані у подальших дослідженнях.

Література

1. Безбородова Т. М., Дюжева М. Б. Управление предприятиями торговли: учебное пособие. Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. 343 с.
2. Буракова Е. В., Кривуля П. В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2008. №19. Ч. II. С. 92-106.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.304с.
4. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/
5. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/
6. Клочков А. Т. KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов. Москва:Эксмо, 2010. 132 с.
7. Кобцева Д. А. Аналіз цілей економічних акторів у системі поелементного оцінювання результативності. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IV міжн. наук.-практ. інтернет-конф. Ч. 2. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2019. С. 134-137.
8. Кобцева Д. А. Перспективи розвитку економічного аналізу використання та оплати праці у моделі поелементної декомпозиції контурів порівняння стану цілей ресурсів та результатів. *Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів* : матеріали VI Всеукр. наук.-техн. конф., 13-17 квітня 2020 р. Рубіжне : ІХТ СНУ ім. В. Даля, видавець О. Зень, 2020. С. 147-148.
9. Кривуля П. В., Гостєва І. С. Показники потенційної втрати зиску у оцінці можливого недопродажу товарів. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 4(98). Ч. 1. С. 130-143.
10. Кривуля П. В. Дорошко М. В., Гостєва І. С. Про відношення понять економічної безпеки та економічної результативності: аспекти оцінки якості операційних систем. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 202. С. 45–51.
11. Кривуля П. В., Дорошко М. В. Конвенции внутриорганизационных коммуникантов как условие информационного обеспечения принятия управленческих решений. *Проблемы экономического и правового обеспечения менеджмента хозяйствующих субъектов* : сб. научн. трудов Донецкого нац. техн. ун-та. Донецк: ДонНТУ, 2008. С. 169-176.
12. Кривуля П. В., Кобцева Д. А. Когнітивні ризики у оцінюванні відносної значущості складових комплекса цілей мегапроектів: абераційний ризик інтуїтивних переваг та консолідаційно-наведений ризик довільних порядків згортки [Електронний ресурс]. *Наукові Вісті Далівського університету*, 2019. № 17. DOI: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
13. Кривуля П. В. О синтезе методов анализа иерархий и фаззи-вычислений в целях развития ситуационной диагностики. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2006. Вип. 16 (II). С. 181-195.
14. Кривуля П. В. Контекстная карта мероприятий и её место в инструментарии ситуационного управления. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2005. Вип. 14 (I). С. 162-178.
15. Кривуля П. В. Рефлексивная экономическая семиотика: система показателей ситуационной диагностики управления предприятием : монографія. Луганськ: Віртуальна реальність, 2013. 562 с.
16. Кривуля П. В. Родовая категория видового разнообразия систем показателей. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. №19. Ч II. С. 52-81.
17. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (KPI) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

18. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 448 с.
19. Мазанкова Т. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли): учебное пособие. Берлин: Директ-Медиа, 2015. 214 с.
20. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер /пер. с англ. А. В. Шаврина. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
21. Невідома К. О. Загальна схема складання ключових показників ефективності діяльності працівників галузі торгівлі. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : збірник тез доповідей V міжн. наук.-практ. конф. Сєвєродонецьк: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2022. С. 16-18.
22. Невідома К. О. Значення системи KPI для оцінки діяльності персоналу та огляд рис загального підходу до складання KPI працівників галузі торгівлі. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : збірник тез доповідей IV міжн. наук.-практ. конф. Сєвєродонецьк: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2021. С. 56-60.
23. Невідома К. О. Класифікація KPI з метою оцінювання праці працівників торгівлі. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2021. С. 92-94.
24. Невідома К. О. Класифікація персоналу торгового підприємства з метою оцінювання праці працівників торгівлі на основі KPI. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю* : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 818-822.
25. Невідома К. О., Кривуля П. В. Принципова ситуаційна схема-таблиця підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства як поєднання класифікації торгового персоналу та класифікації KPI. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. Н. В. Кириченко, Н. Д. Худік та ін. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 327-329.
26. Невідома К. О., Кривуля П. В. Проблемні питання достатності комплексу засад аналізу соціально-економічного розвитку регіонів (на прикладі Донецького економічного району України). *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. Одеса: ОДАБА, 2021. С. 232-237.
27. Невідома К. О. Особливості торгових робітників та їх вплив на підсистеми оцінювання персоналу торгового підприємства на основі KPI. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. / За заг. ред. д. е. н., проф. Аванесової Н. Е. Х.: ХНУБА, 2021. С. 76-78.
28. Невідома К. О. Рівень актуалізації торгівлі як сфери відносин з персоналом. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф. Одеса: Одеська політехніка, 2021. С. 382-384.
29. Рибнікова Н. О., Кривуля П. В. Про ідентифікацію задіяних у забезпеченні економічної безпеки підприємства ресурсів як виразників єдиного адаптаційного ресурсу. *Світова економіка XXI століття: цикли і кризи. Бюлетень II віртуальної сесії Міжнар. Нобелівського економічного форуму*. Дніпропетровськ: ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011. С. 333–338.
30. Сафина Д. М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казан.ун-т, 2018. 123 с.
31. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании/ пер. с англ. 2 изд. Москва: Дело, 2001. 360 с
32. Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейбштейн Девід Дж. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / пер. с англ; за ред. І. В. Тараненко. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2009. 480 с.
33. Штапаук С. С. Актуальные задачи организационного проектирования инвестиционной деятельности на торговых предприятиях. *Национальная академия природоохранного и курортного строительства*. Симферополь: 2008. № 4. С. 33–43.
34. Штапаук С. С., Алексєєв О. О. Застосування альтернативної методики формування структури мотиваційної системи виробничо-торговельної фірми. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. Вип. 14. С. 129–140.
35. Штапаук С. С., Кривуля П. В. Выявление детерминант контекста выбора типового проекта организационной структуры предприятия. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2006. № 3 (19). С. 105–114.
36. Штапаук С. С., Кривуля П. В. Разработка ситуационной модели выбора субординационной структуры. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 2008. Вип. 20. 154–162.
37. Штапаук С. С., Кривуля П. В. Ситуационные модели организационного проектирования : монографія. Луганск : Ноулидж, 2009. 280 с.
38. Штапаук С. С. Особенности организационного проектирования инвестиционного процесса на торговых предприятиях. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту* : матеріали III-ої між нар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених., 21–22 бер. 2012 р. Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. С. 313–315.

References

1. Bezborodova T. M., Dyuzheva M. B. Upravleniye predpriyatiyami torgovli: uchebnoye posobiye. Omsk: Izdatel' Omskiy institut (filial) RGTEU, 2011. 343 s.
2. Burakova Ye. V., Krivulia P. V. Obshchaya model' sostavleniya programm povysheniya reputatsii predpriyatiya i poryadok vyyavleniya determinant dlya chastnykh modeley. Yekonomíka. Menedzhment. Pídpriêmnitstvo. zb. nauk. prats' Skhídnoukr. nats. un-tu ím. V. Dalya. 2008. №19. CH. II. S. 92-106.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu / per. s angl. Moskva: ZAO "Olimp-Biznes", 2003.304s.
4. Kíl'kíst' naymanikh pratsívnikív u sub'êktív gospodaryuvannya za vidami yekonomíchnoï díyal'ností u 2019 rotsí. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni. URL: http://ukrstat.gov.ua/
5. Kíl'kíst' sub'êktív gospodaryuvannya za vidami yekonomíchnoï díyal'ností u 2019 rotsí. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni. URL: http://ukrstat.gov.ua/
6. Klochkov A. T. KPI i motivatsiya personala : polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov. Moskva:Eksmo, 2010. 132 c.
7. Kobtseva D. A. Analíz tsíley yekonomíchnikh aktorív u sistemí poyelementnogo otsínyuvannya rezul'tativností. Aktual'ní problemi upravlínnya sotsíal'no-yekonomíchnimi sistemami : materíali ÍV mízhn. nauk.-prakt. ínternet-konf. CH. 2. Luts'k: RVV Luts'kogo NTU, 2019. S. 134-137.

8. Kobtseva D. A. Perspektivi rozvitku yekonomíchnogo analízu vikoristannya ta oplati pratsí u modelí poyelementnoї dekompozitsíї konturív porívnyannya stanu tsíley resursív ta rezul'tatív. Aktual'ní problemi naukovo-promislovogo kompleksu regíonív : materíali VÍ Vseukr. nauk.-tekhn. konf., 13-17 kvítnya 2020 r. Rubízhne : ÍKHT SNU ím. V. Dalya, vidavets' O. Zen', 2020. S. 147-148.
9. Krivulia P. V., Gostêva Í. S. Pokazniki potentsíynoї vtrati zisku u otsíntsí mozhlivogo nedoprodazhu tovarív. Vísnik Skhídnoukraїns'kogo natsíonal'nogo unívesitetu ím. V. Dalya. 2006. № 4(98). CH. 1. S. 130-143.
10. Krivulia P. V. Doroshko M. V., Gostêva Í. S. Pro vídnoshennya ponyat' yekonomíchnoї bezpeki ta yekonomíchnoї rezul'tativností: aspekti otsínki yakostí operatsíynikh sistem. Kul'tura narodov Prichernomor'ya. 2011. № 202. S. 45–51.
11. Krivulia P. V., Doroshko M. V. Konventsii vnutriorganizatsionnykh kommunikantov kak usloviye informatsionnogo obespecheniya prinyatiya upravlencheskikh resheniy. Problemy ekonomicheskogo i pravovogo obespecheniya menedzhmenta khozyaystvuyushchikh sub"yektov : sb. nauchn. trudov Donetskogo nats. tekhn. un-ta. Donetsk: DonNTU, 2008. S. 169-176.
12. Krivulia P. V., Kobtseva D. A. Kognítivní riziki u otsínyuvanní vídnosnoї znachushchostí skladovikh kompleksa tsíley megaproyektív: aberatsíyniy rizik íntuїtivnikh perevag ta konsolídatsíyno-navedeniy rizik dovíl'nikh poryadkív zgortki [Yelektronniy resurs]. Naukoví Vístí Dalívs'kogo unívesitetu, 2019. № 17. DOI: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
13. Krivulia P. V. O sinteze metodov analiza iyerarkhiy i fazzi-vychisleniy v tselyakh razvitiya situatsionnoy diagnostiki. Yekonomíka. Menedzhment. Pídpriêmnitstvo. Zb. nauk. prats' Skhídnoukr. nats. un-tu ím. V. Dalya. 2006. Vip. 16 (II). S. 181-195. 14. Krivulia P. V. Kontekstnaya karta meropriyatiy i yeyo mesto v instrumentarii situatsionnogo upravleniya. Yekonomíka. Menedzhment. Pídpriêmnitstvo. Zb. nauk. prats' Skhídnoukr. nats. un-tu ím. V. Dalya. 2005. Vip. 14 (I). S. 162-178.
15. Krivulya P. V. Refleksivnaya ekonomicheskaya semiotika: sistema pokazateley situatsionnoy diagnostiki upravleniya predpriyatiyem : monografíya. Lugans'k: Vírtual'na real'níst', 2013. 562 s.
16. Krivulya P. V. Rodovaya kategoriya vidovogo raznoobraziya sistem pokazateley. Yekonomíka. Menedzhment. Pídpriêmnitstvo. Zb. nauk. prats' Skhídnoukraїns'kogo natsíonal'nogo unívesitetu ímení Volodimira Dalya. 2008. №19. CH II. S. 52-81.
17. Lavrenenko V. V. Kontseptsíya klyuchovikh pokaznikív yefektivností (KPI) v upravlínní pídpriêmstvami. Strategíya yekonomíchnogo rozvitku Ukraїni : zb. nauk. pr. Kiїv : KNEU, 2010. Vip. 26–27. S. 151–156.
18. Levi M., Veytts B. A. Osnovy roznichnoy torgovli / per. s angl. YU. N. Kapturevskogo. Sankt-Peterburg : Piter, 1999. 448 s.
19. Mazankova T. V. Organizatsiya, normirovaniye i oplata truda na predpriyatii otrasli (torgovli): uchebnoye posobiye. Berlin: Direkt-Media, 2015. 214 s.
20. Marr B. Klyuchevye pokazately éffektyvnosty. 75 pokazateley, kotorye dolzhen znat′ kazhdyy menedzher /per. s anhl. A. V. Shavryna. Moskva : BYNOM. Laboratoryya znanyy, 2014. 340 s.
21. Nevidoma K. O. Zahal′na skhema skladannya klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti diyal′nosti pratsivnykiv haluzi torhivli. Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku rehionu : zbirnyk tez dopovidey V mizhn. nauk.-prakt. konf. Syevyerodonets′k: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalya, 2022. S. 16-18.
22. Nevidoma K. O. Znachennya systemy KPI dlya otsinky diyal′nosti personalu ta ohlyad rys zahal′noho pidkhodu do skladannya KPI pratsivnykiv haluzi torhivli. Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya rozvytku rehionu : zbirnyk tez dopovidey IV mizhn. nauk.-prakt. konf. Syevyerodonets′k: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalya, 2021. S. 56-60.
23. Nevidoma K. O. Klasyfikatsiya KPI z metoyu otsinyuvannya pratsi pratsivnykiv torhivli. Suchasnyy menedzhment: tendentsiyi, problemy ta perspektyvy rozvytku : tezy dopovidey VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh i studentiv. Dnipro: Un-t im. A. Nobelya, 2021. C. 92-94.
24. Nevidoma K. O. Klasyfikatsiya personalu torhovoho pidpryyemstva z metoyu otsinyuvannya pratsi pratsivnykiv torhivli na osnovi KPI. Problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennya upravlinnya pidpryyemnyts′koyu diyal′nistyu : materialy III Mizhn. nauk.-prakt. konf. Poltava: PDAU, 2021. S. 818-822.
25. Nevidoma K. O., Kryvulya P. V. Pryntsypova sytuatsiyna skhema-tablytsya pidsystem otsinyuvannya personalu torhovoho pidpryyemstva yak poyednannya klasyfikatsiyi torhovoho personalu ta klasyfikatsiyi KPI. Tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku menedzhmentu v umovakh hlobal′nykh vyklykiv : materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. / za red. N. V. Kyrychenko, N. D. Khudik ta in. Kherson: Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrs′kyy V.S., 2021. S. 327-329.
26. Nevidoma K. O., Kryvulya P. V. Problemni pytannya dostatnosti kompleksu zasad analizu sotsial′no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv (na prykladi Donets′koho ekonomichnoho rayonu Ukrayiny). Suchasni tendentsiyi ekonomichnoho rozvytku rehioniv: teoretychni ta prykladni aspekty : materialy IV mizhn. nauk.-prakt. konf. Odesa: ODABA, 2021. C. 232-237.
27. Nevidoma K. O. Osoblyvosti torhovykh robitnykiv ta yikh vplyv na pidsystemy otsinyuvannya personalu torhovoho pidpryyemstva na osnovi KPI. Upravlins′ka diyal′nist′: dosvid, tendentsiyi ta perspektyvy : materialy III Vseukr. nauk.-prakt. konf. / Za zah. red. d. e. n., prof. Avanesovoyi N. E. KH.: KHNUBA, 2021. C. 76-78.
28. Nevidoma K. O. Riven′ aktualizatsiyi torhivli yak sfery vidnosyn z personalom. Pidpryyemnytstvo i torhivlya: tendentsiyi rozvytku : materialy IV Mizhn. nauk.-prakt. konf. Odesa: Odes′ka politekhnika, 2021. S. 382-384.
29. Rybnikova N. O., Krivulia P. V. Pro identyfikatsiyu zadiyanykh u zabezpechenni ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva resursiv yak vyraznykiv yedynoho adaptatsiynoho resursu. Svitova ekonomika KHKHI stolittya: tsykly i kryzy. Byuleten′ II virtual′noyi sesiyi Mizhnar. Nobelivs′koho ekonomichnoho forumu. Dnipropetrovs′k: DUEP im. A. Nobelya, 2011. S. 333–338.
30. Safyna D. M. Upravlenye klyuchevymy pokazatelyamy éffektyvnosty: uchebnoe posobye. Kazan′: Kazan.un-t, 2018. 123 s.
31. Uolsh K. Klyuchevye pokazately menedzhmenta: Kak analyzyrovat′, sravnyvat′ y kontrolyrovat′ dannye, opredelyayushchye stoymost′ kompanyy/ per. s anhl. 2 yzd. Moskva: Delo, 2001. 360 s
32. Ferris Pol′ U., Bendl Neyl T., Pfayfer Filipp I., Reybshteyn Devid Dzh. Marketynhovi pokaznyky: Bil′she 50 pokaznykiv, yaki vazhlyvo znaty kozhnomu kerivnyku / per. s anhl; za red. I. V. Taranenko. Dnipropetrovs′k: Balans Biznes Buks, 2009. 480 s.
33. Shtapauk S. S. Aktual′nye zadachy orhanyzatsyonnoho proektyrovanyya ynvestytsyonnoy deyatel′nosty na torhovykh predpryyatyyakh. Natsyonal′naya akademyya pryrodookhrannoho y kurortnoho stroytel′stva. Symferopol′: 2008. № 4. S. 33–43.
34. Shtapauk S. S., Aleksyeyev O. O. Zastosuvannya al′ternatyvnoyi metodyky formuvannya struktury motyvatsiynoyi systemy vyrobnycho-torhovel′noyi firmy. Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Luhans′k : SNU im. V. Dalya, 2005. Vyp. 14. S. 129–140.
35. Shtapauk S. S., Krivulia P. V. Vyyavlenye determynant konteksta vybora typovoho proekta orhanyzatsyonnoy struktury predpryyatyya. Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, 2006. № 3 (19). S. 105–114.
36. Shtapauk S. S., Krivulia P. V. Razrabotka sytuatsyonnoy modely vybora subordynatsyonnoy struktury. Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo, 2008. Vyp. 20. 154–162.

37. Shtapauk S. S., Krivulia P. V. Sytuatsyonnye modely orhanyzatsyonnoho proektyrovanyya : monohrafiya. Luhansk : Noulydzh, 2009. 280 s.
38. Shtapauk S. S. Osobennosty orhanyzatsyonnoho proektyrovanyya ynvestytsyonnoho protsessa na torhovykh predpryyatyyakh. Aktual′ni pytannya teoriyi ta praktyky menedzhmentu : materialy III-oyi mizh nar. nauk.-prakt. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh., 21–22 ber. 2012 r. Luhans′k : TOV «Virtual′na real′nist′», 2012. S. 313–315.

The current growth in the importance of trade for the employment of the population of Ukraine leads to an increase in the need for effective management in this field. In the presence of a large number of customers, competitors and the overflow of the market for goods and services, managers must be able to work with the personnel of a trading company. This is due to the fact that workers in this field have a relatively greater influence on the results of the enterprise, because the behavior of customers and the volume of sales depend on the work of the staff. These circumstances make it necessary to develop and implement a sufficiently diverse KPI system in the work of trading enterprises as a permanent process. The object of the study is the activity of trade workers. The subject of the study is the situational characteristics of the conditions and methodological principles of using key performance indicators of trade employees. The task of the study was the development of a principled model of selection, analysis and designation of key performance indicators of trade employees in general. In the work, the concept of "key performance indicators" was studied, and indicators of measuring the work of the staff were considered. Codification of classes of indicators and employees was also proposed. In addition, improved classification features of KPI types and employees were proposed. A scheme of analysis of situations of compilation of key performance indicators has been created. One of the general conclusions of the work is the statement that KPIs determine the success of the enterprise in a broad sense and should cover various aspects of this success (not only efficiency or even only economic efficiency), but specific interpretations of this success can have significantly different accents in different typical tasks sales staff. The proposed situation analysis scheme for compiling key performance indicators, where the indicators for specific assessments and employees are recommended, should receive more in-depth development. The impact of the work results on other indicators of the company's activity should also be taken into account - this work has only just begun. Therefore, only the schematic diagram of the situational model, which consists of fields with the indexed context of macrosituations, can be considered a concrete result.
Keywords: *trade, personnel activity, performance, classification, key performance indicators, KPI system, situational model.*

Невідома К. О. — здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури за спеціальністю “Економіка” факультету економіки і управління СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; katya185180@gmail.com

Кривуля П. В. — к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; krivulia@snu.edu.ua